

# 6

## Uitzendbureaus als co-maker voor onderwijsinstellingen bij Leven Lang leren

auteur

Ir. Rein Leyenhorst

### 6.1 Inleiding

Binnen het onderzoeksprogramma Co-makship Leven Lang Leren van het lectoraat Flexicurity van het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen (HG) is een toegepast onderzoeksproject uitgevoerd naar de vraag hoe uitzendbureaus en een hogeschool (zoals de HG) elkaar kunnen versterken bij hun functie op en voor de regionale arbeidsmarkt. In het bijzonder gaat het daarbij om de stimulering van arbeidsmobiliteit en Leven Lang Leren (LLL). Steeds snellere veranderingen op de (regionale) arbeidsmarkt nopen tot arbeidsmobiliteit, en zowel individuen als organisaties zullen flexibel op die veranderingen moeten reageren. Dit impliceert dat een initiële opleiding niet volstaat, maar dat volwassenen later in de loopbaan verder leren. Een 'Leven Lang Leren' wordt gezien als één van de middelen om flexibel en mobiel op de arbeidsmarkt te blijven of worden.

Hoe goed een onderwijsinstelling als een hogeschool ook haar *buitendienst* organiseert, ze zal zelf niet de diepgaande kennis van de regionale arbeidsmarkt verwerven waarover een daarin gespecialiseerde partij als een uitzendbureau beschikt. Het is dus interessant om te kijken of en hoe die kennis ook ten goede zou kunnen komen aan zo'n onderwijsinstelling, zodat zij haar functies op die (regionale) arbeidsmarkt nu en in de toekomst nog beter kan vervullen. Omgekeerd heeft een hogeschool als de HG een groot reservoir aan huidige en toekomstige arbeidskrachten. Dat reservoir aan arbeidskrachten met hun kennis vormt een relevant rekruteringskanaal voor uitzendbureaus. In die zin zijn onderwijsinstellingen belangrijke toeleveranciers voor de uitzendbranche. Ook kan een hogeschool de uitzendbranche bijstaan bij het tijdig anticiperen op marktkansen, waar arbeidsmarkttekorten dreigen en/of nieuwe functies ontstaan. De uitzendbranche heeft immers baat bij voortdurende (beroepsgerichte) scholing van (potentiële) uitzendkrachten om haar marktaandeel te behouden en te vergroten in een kenniseconomie. En onderwijsinstellingen kunnen die scholing mede verzorgen.

Doel van dit onderzoeksproject is om relevant lijkende mogelijkheden voor co-makship bij Leven Lang Leren tussen onderwijsinstellingen zoals de Hanzehogeschool Groningen en uitzendbureaus verder te verkennen. De hoofdvraag voor het onderzoek luidt:

Hoe kan co-makship tussen uitzendbranche en een hogeschool Leven Lang Leren op de regionale arbeidsmarkt stimuleren?

Deelvragen, die daarbij opdoemen zijn:

- Welke rollen kan en wil de uitzendbranche spelen als partner voor een onderwijsinstelling bij de stimulering van een Leven Lang Leren?
- Welke rollen kan en wil een onderwijsinstelling, in het bijzonder de Hanzehogeschool Groningen, spelen bij de stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie via de flexbranche<sup>1</sup>?

- Welke vormen van co-makership tussen uitzendbranche en hoger beroeps- onderwijs zijn bekend? Welke zijn succesvol gebleken, welke niet, en welke factoren speelden daarbij een dominante rol?
- Welke eisen en randvoorwaarden gelden wederzijds voor succesvolle intensivering van co-makership?

## 6.2 De uitzendbranche en haar rol bij arbeidsparticipatie- bevordering en scholing

### 6.2.1 Ontwikkeling van de uitzendbranche

De kerntaak van een uitzendbureau was en is nog steeds uitzenden: het op commerciële basis tijdelijk arbeidskrachten ter beschikking stellen van werkgevers bij kwantitatieve en/of kwalitatieve discrepanties in het personeelsbestand. Om die kerntaak naar behoren te kunnen vervullen is kennis nodig van de (arbeids)markten en van de te verwachten ontwikkelingen op die markten. Daarnaast moet de uitzendorganisatie kunnen beschikken over voldoende uitzendkrachten met de gewenste kwalificaties.

Aanvankelijk werden uitzendorganisaties met de nek aangekeken en voor een deel is dat nog steeds het geval als berichten over malafide praktijken in bepaalde segmenten van de branche in de pers verschijnen. De laatste decennia is het beeld echter grotendeels gekanteld en de uitzendbranche heeft een belangrijke plaats in het Nederlands economisch bestel verworven. Het dienstenpakket van uitzendorganisaties omvat inmiddels vrijwel alle aspecten van het Human Resource (HR) beleid van ondernemingen (Goudswaard & Koene 2009).

Uitzendorganisaties hebben zich verenigd in koepelorganisaties, die de belangen van de branche op landelijk en regionaal niveau behartigen. De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) is de grootste koepel van uitzendorganisaties in Nederland en bestaat in 2011 vijftig jaar. Naast de ABU, die ruim 70% van de flexmarkt vertegenwoordigt, bestond de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendorganisaties (NBBU) met bijna 25 % marktaandeel en de Vereniging Internationale Arbeidsbemiddelaars (VIA) andere koepelorganisaties.

Belangstelling van bedrijven voor de inzet van tijdelijke arbeidskrachten heeft vaak te maken met onzekerheid over marktontwikkelingen of met de wens om voor projectmatige werkzaamheden slechts voor de projectduur extra arbeidskracht in te huren. Afhankelijk van de omgevingskenmerken van een bedrijf en de kenmerken van het bedrijf zelf varieert de verhouding tussen de *vaste kern* van medewerkers en de *flexibele schil*. Bij grotere onzekerheid over de ontwikkelingen in de organisatieomgeving is meer flexibiliteit gewenst of noodzakelijk. Bedrijven gaan dan over tot herbezinning op de eigen kernactiviteiten, gaan *outsourcen*, verkleinen de vaste kern en vergroten het aandeel van personeel in de flexibele schil.

Op een wat hoger abstractieniveau zien we een arbeidsmarkt die sterk gesegmenteerd is en segmenten die onderling behoorlijk kunnen verschillen qua grootte, dynamiek, beroepenstructuur. Bij grote uitzendbureaus zie je die segmentatie terug in de verschillende geledingen van de uitzendorganisatie. Ook zie je kleinere bureaus die zich richten op specifieke arbeidsmarktsegmenten of op specifieke vormen van dienstverlening.

Doen we nog een stap terug en kijken we op landelijk niveau, dan zien we een overheid die bij grote schommelingen op de arbeidsmarkt als geheel een regulerende rol speelt. Voorbeelden zijn het al dan niet tijdelijk invoeren van deeltijd-ww of het al dan niet tijdelijk versoepelen van wetgeving met betrekking tot tijdelijke arbeidscontracten. Doel is steeds het arbeidspotentieel in het land zo optimaal mogelijk te benutten en daarbij een balans te vinden tussen gewenste flexibiliteit aan de ene kant en gewenste (sociale) zekerheid aan de andere kant.

### 6.2.2 Vergroting van de arbeidsparticipatie noodzakelijk

*Commissie Bakker*

De Nederlandse arbeidsmarkt heeft in de komende decennia behoefte aan meer arbeidsparticipatie op voldoende kwalitatief niveau, is al jaren de stellige overtuiging van wetenschappers en beleidsmakers. In 2007 stelde de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een Commissie Arbeidsparticipatie in met als opdracht voorstellen te formuleren over maatregelen ter verhoging van de arbeidsparticipatie en over maatregelen die ertoe leiden dat mensen meer uren gaan werken. Deze (naar haar voorzitter genoemde) Commissie Bakker formuleerde als belangrijkste conclusie dat de arbeidsmarkt in Nederland aan de vooravond stond van een fundamentele verandering, waarin we te maken zouden krijgen met meer werk en minder mensen, en waarin door de globalisering de eisen aan het kennisniveau en het aanpassingsvermogen van de beroepsbevolking toenemen. 'Nederland heeft snel iedereen nodig en iedereen moet voortdurend inzetbaar zijn', aldus de formulering van deze commissie (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).

Het belang van scholing voor de inzetbaarheid van werknemers wordt door de Commissie Bakker in vele toonaarden benadrukt:

- Baanmobiliteit is van belang voor dynamiek op de arbeidsmarkt en voor de inzetbaarheid van werknemers; meer scholing en training stimuleert baanmobiliteit en baanmobiliteit stimuleert inzetbaarheid;
- ... *al werkend* leren is een belangrijke vorm van verbetering van de competenties en vaardigheden van werknemers. Via een combinatie van scholing en functieroulatie kunnen werknemers nog meer in conditie worden gehouden;
- het scholingssysteem moet zo worden ingericht dat mensen gedurende hun leven aanpassingskansen worden geboden. En dat verlangt een heel andere manier van denken: een leven lang leren en dus een infrastructuur (scholingsopties en bekostigingsarrangementen) die dat mogelijk maken.

### 6.2.3 Rol van de uitzendbranche bij de vergroting van de arbeidsparticipatie

*Commissie De Vries*

Bij de bevordering van de arbeidsparticipatie in Nederland is volgens de ABU de uitzendbranche bij uitstek geschikt om een rol van betekenis te spelen door haar marktgerichte benadering en haar grote arbeidsmarktexpertise. De brancheorganisatie heeft daarom in 2008 een commissie onder voorzitterschap van mr. K.G. de Vries gevraagd een advies aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid te formuleren over de rol van de uitzendbranche bij het verhogen van de arbeidsparticipatie. In haar advies doet deze Commissie De Vries een aantal aanbevelingen en volgens de ABU zal uitvoering van die aanbevelingen de arbeidsparticipatie in hoge mate kunnen bevorderen:

- Benut de uitzendbranche veel meer voor (beroepsgerichte) scholing. Stel meer private en publieke middelen beschikbaar voor leer- /werkbanen voor uitzendkrachten en andere flexibele dienstverbanden. Laat de uitzendbranche in samenwerking met het vmbo en mbo onder gunstige voorwaarden experimenteren met duale opleidingen;
- betrek de uitzendbranche bij experimenten met erkenning van verworven competenties (evc);
- laat de uitzendbranche een rol spelen bij de re-integratie van (langdurig) werklozen door middel van scholing, begeleiding en bemiddeling. Maak daarbij loonkostensubsidies voor langdurig werklozen overdraagbaar en verbind hieraan niet de eis van het aangaan van een jaarcontract;
- benut de uitzendbranche voor het toeleiden van nuggers (niet-uitkeringsgerechtigden) naar de arbeidsmarkt.

De commissie noemt in haar advies scholing 'cruciaal ... om de positie van werkzoekenden én werkenden op de arbeidsmarkt te versterken'. Werkenden bijvoorbeeld kunnen door scholing in een organisatie doorstromen naar een hoger functieniveau of van een tijdelijk dienstverband naar een vast dienstverband. Zo maken zij ruimte aan de onderkant van een functiebouwwerk of in de *flexibele schil* voor instroom van mensen met een lager opleidingsniveau.

In haar aanbevelingen richt de Commissie De Vries zich vooral op samenwerking van de uitzendbranche met het beroepsonderwijs tot en met mbo-niveau. In dit praktijkonderzoek gaan we echter voornamelijk op zoek naar mogelijkheden voor samenwerking op hbo-niveau.

## 6.3 De Hanzehogeschool Groningen, haar regionale arbeidsmarktfunctie en de flexbranche

### 6.3.1 Ambitie van de Hanzehogeschool Groningen: versterking kenniseconomie Noord-Nederland

De Hanzehogeschool Groningen (HG) bestaat uit 19 *schools* en een zestal kenniscentra. In 2010 telde de hogeschool ruim 25.000 ingeschreven studenten en meer dan 2.700 werknemers. Er stroomden in 2010 ruim 6.200 nieuwe studenten in en er studeerden bijna 4.200 studenten af. De organisatie is dus niet alleen een grote werkgever in Noord-Nederland, maar ook een kweekvijver voor duizenden toekomstige gekwalificeerde arbeidskrachten.

In haar strategisch plan 2010-2015, 'Koers op kwaliteit', verwoordt de HG in 2009 haar ambitie een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van de regio Noord-Nederland naar een kenniseconomie. Dit uitgangspunt wordt herhaald in het Sectorplan hbo Noord-Nederland 2010-2015 ('Scholen voor Ambities'), waarin de vier noordelijke hogescholen in 2010 gezamenlijk melden hun krachten te bundelen om zo gericht te kunnen samenwerken aan het versterken van de Noord-Nederlandse economie. Eén van de wegen om deze rol, naast de primaire onderwijstaken, vorm te geven is het verrichten van praktijkgericht onderzoek zoals dat de laatste jaren een plaats heeft gekregen in lectoraten en kenniscentra. Een andere is versterking van Leven Lang Leren.

### 6.3.2 Leven Lang Leren en toegepast onderzoek

De Hanzehogeschool Groningen heeft als kennisinstelling het concept Leven Lang Leren (LLL) hoog op de agenda staan en wil uitgroeien tot hét LLL-instituut in Noord-Nederland met een breed aanbod van zowel bekostigde als commerciële producten en diensten. De HG is één van zeven Nederlandse hogescholen die een subsidie kreeg voor een pilot om haar activiteiten op het terrein van Leven Lang Leren te versterken. Een belangrijk aandachtsgebied betreft de verdergaande flexibilisering van het onderwijsaanbod van de hogeschool. De aanvraag van de HG onderscheidt zich van andere aanvragen door het centraal stellen van co-makership met het bedrijfsleven als beleidsuitgangspunt. Verder is het de enige aanvraag, waarin een programma voor toegepast onderzoek is opgenomen.

### 6.3.3 Relatie met de uitzendbranche

Het onderzoeksprogramma Leven Lang Leren/Co-makership is ontwikkeld en wordt uitgevoerd door het lectoraat Flexicurity van het Kenniscentrum Arbeid (KCA). Dit Kenniscentrum doet al langer toegepast onderzoek op het terrein van

onderwijs en arbeidsmarkt en naar de rol van de uitzendbranche op de arbeidsmarkt. De lector was lid van de eerder genoemde Commissie De Vries. Ook ontwikkelde het lectoraat onder meer met behulp van een RAAK-MKB subsidie<sup>2</sup> de website [www.arbeidsmigratie.eu](http://www.arbeidsmigratie.eu). Op die website wordt de lastige regelgeving rond het gebruik van buitenlandse arbeid, onder andere via uitzendbureaus, voor het MKB zo overzichtelijk mogelijk uitgelegd.

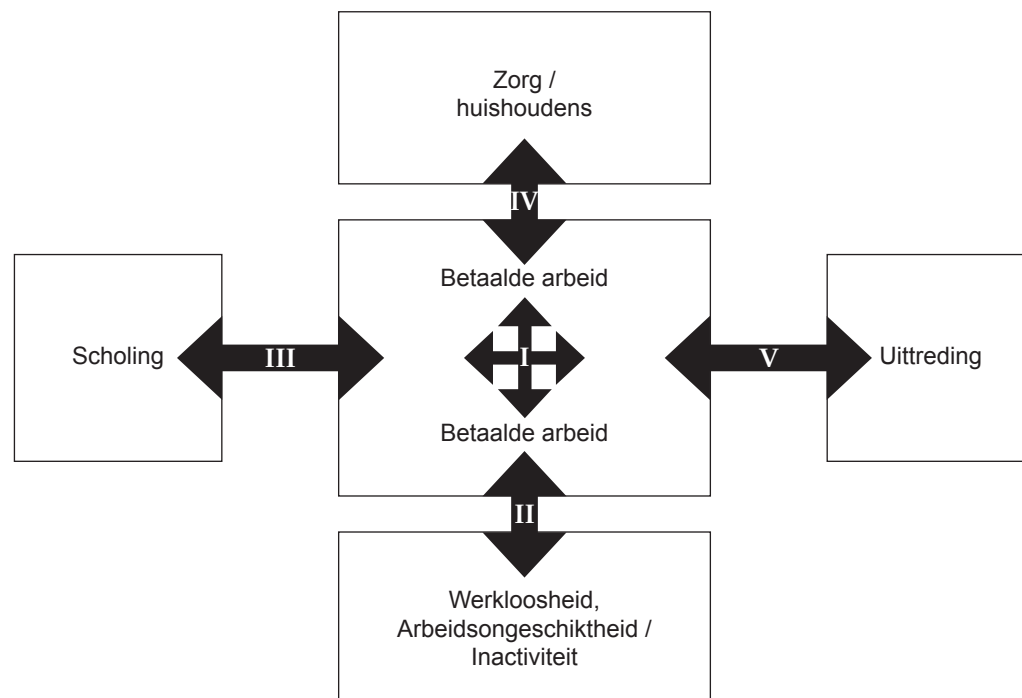
Als reguliere onderwijsinstelling onderhoudt de HG summier enkele banden met de uitzendbranche. Zo gaf de deeltijdopleiding Personeelsmanagement van het Instituut voor Bedrijfskunde samen met het scholingsinstituut ARTRA<sup>3</sup> vorm aan een specifiek op de uitzendbranche gericht onderdeel van de opleiding Associate Degree Personeelsmanagement. Als (grote) werkgever in Noord-Nederland maakt de HG zelf natuurlijk gebruik van de dienstverlening van uitzendbureaus. Vanuit haar concept Randstad Campus heeft uitzendbureau Randstad een in-house vestiging binnen de HG, vooral gericht op studentbemiddeling.

## 6.4 Onderzoeksaanpak

Het praktijkonderzoek is gestart met een analyse van theoretisch mogelijke samenwerkingsterreinen tussen uitzendbranche en hogeschool. Vervolgens zijn die mogelijkheden nader verkend in interviews met een twaalftal stakeholders en experts uit de uitzendbranche en de hogeschoolwereld<sup>4</sup>. Doel was enerzijds een check op de interesse (of het gebrek daaraan) van partijen in de verschillende opties en op hun realiseerbaarheid (condities en randvoorwaarden). Ook zijn bestaande samenwerkingsvormen tussen uitzendbranche en hogeschool verkend. In september 2011 is in een mail- en telefonische quick scan ronde aan de directeuren van de HG-opleidingen en aan onderwijs- en personeelsadviseurs gevraagd naar ervaringen in de samenwerking met uitzendbureaus. Het praktijkonderzoek sluit af met enkele conclusies en aanbevelingen voor interessante samenwerkingsopties in Noord-Nederland tussen onderwijs- en uitzendbranche.

Vertrekpunt voor de theoretische verkenning was het model van de transitionele arbeidsmarkt (TAM-model, zie *figuur 6.1*). Dat model brengt mogelijke positieveranderingen (transities) van mensen op en om de arbeidsmarkt in beeld. Men kan een positie innemen in één van de vijf domeinen of in een combinatie van domeinen. Een transitie houdt een verschuiving in van positie. Het domein 'betaalde arbeid' in al haar vormen staat in het model centraal.

*Figuur 6.1 Het model van de Transitionele Arbeidsmarkt (Wilthagen, 2003)*



Kerngedachte achter het TAM-model is de veronderstelling dat indien mensen in staat worden gesteld regelmatig tijdens hun arbeidzame leven transitie te maken dit per saldo werkgelegenheid voor iedereen kan genereren in de vorm van een gemiddeld aantal uren werk over de hele arbeidslevensloop. Zulke regelmatige transitie vergroten de flexibiliteit en mobiliteit van individuen op de arbeidsmarkt. En dat bevordert weer het concurrentievermogen van ondernemingen en economische groei.

Om regelmatig transitie te kunnen maken, moeten mensen wel hun transitiecapaciteiten op peil houden, onder andere door scholing. Maar er dienen ook *transitiefaciliteiten* te worden ontwikkeld die het maken van transitie aanmoedigen en ondersteunen. Onder andere wordt daarbij gepleit voor nieuwe vormen van (sociale) zekerheid die gedurende de arbeidslevensloop van een individu een betere kans op werk garanderen dan nu meestal het geval is. *Flexicurity* is het begrip dat beide genoemde aspecten, *flexibility* en *security*, verenigt. Wilthagen (2010) noemt het 'een beleidsstrategie die erop is gericht om gelijktijdig en bewust de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhoudingen te vergroten én de zekerheid te versterken, in het bijzonder de werkzekerheid en de inkomenszekerheid'.

Het TAM-model was behulpzaam bij het systematisch in kaart brengen van opleidingsmogelijkheden bij verschillende positieveranderingen. Die verkenning leverde een eerste indruk op van terreinen waarop samenwerking tussen uitzendbureaus en een hogeschool meer en minder zinvol en kansrijk lijken. De bevindingen worden hierna weergegeven in *paragraaf 6.5*. *Paragraaf 6.6* gaat daarna in op ervaringen van de HG en andere hogescholen met betrekking tot samenwerking met de flexbranche of afzonderlijke uitzendbureaus. In *paragraaf 6.7* wordt kort aandacht besteed aan casuïstiek rond de bemoeienis van uitzendorganisaties bij de strategische personeelsvoorziening van ondernemingen. *Paragraaf 6.8* formuleert conclusies van dit praktijkonderzoek, en *paragraaf 6.9* formuleert aanbevelingen voor uitbreiding en/of intensivering van de samenwerking tussen hogeschool en uitzendorganisaties.



## 6.5 Inventarisatie opleidingsmogelijkheden met behulp van het TAM-model

Een eerste stap in het onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden voor de HG en de uitzendbranche in het kader van Leven Lang Leren bestond uit het in kaart brengen van opleidingsmogelijkheden bij verschillende transitie die mensen op de arbeidsmarkt kunnen maken. Het TAM-model diende daarbij als vertrekpunt en aan de orde was de vraag welke rollen uitzendbranche en hogeschool in theorie zouden kunnen spelen en welke ze in de praktijk al spelen met betrekking tot arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie. De eerste verkenningen van samenwerkingsmogelijkheden werden door de auteur en enkele naaste collega's verricht. Voor het beantwoorden van de vraag naar praktijkervaringen werd al snel in het onderzoek contact gelegd met vertegenwoordigers van verschillende organisaties. In eerste instantie betrof het leden van de Werkveld Advies Commissie (WAC) van de opleiding Personeelsmanagement van de HG. Later werden andere betrokkenen binnen de hogeschool en binnen de uitzendbranche geraadpleegd<sup>5</sup>.

Voor een weergave van de eerste bevindingen worden de vijf domeinen van het TAM-model en de overgangen binnen of tussen die domeinen hierna beknopt geschetst<sup>6</sup>. Ook worden rol en positie van flexbranche en hogeschool kort benoemd en ten slotte worden steeds enkele ideeën weergegeven voor mogelijke samenwerking dan wel versteviging van de samenwerking tussen hogeschool en flexbranche.

### 6.5.1 Het domein 'betaalde arbeid' zie figuur 6.1, transitie I

Centraal in het TAM-model staat het domein 'betaalde arbeid' en transitie van werk naar werk.

Voorbeelden van zulke overgangen zijn positieverbetering (of -verslechtering) van werkenden, baan-baanmobiliteit, overgang van werknemer in loondienst naar zelfstandige of omgekeerd, van een uitzendbaan naar een vaste aanstelling of omgekeerd, van meer naar minder uren werk of andersom.

In dit domein is de rol van de flexbranche op het terrein van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie evident. Een groeiend deel van de werkenden bestaat uit uitzendkrachten, mensen met een contract voor bepaalde tijd, freelancers en andere zelfstandigen. Naast uitzendwerk, dat de kern vormt van de omzet van de uitzendbureaus, profileert de branche zich de laatste jaren meer en meer als adviseur van bedrijven bij vragen op het gebied van strategische personeelsplanning, de personeelsvoorziening en de samenstelling van het personeelsbestand op langere termijn. Aanleiding voor deze uitbreiding van de dienstverlening is onder andere de verwachte krapte op de arbeidsmarkt de komende decennia.

Een punt van aandacht voor de brancheorganisaties is het bevorderen van mobiliteit van werknemers tussen sectoren, de verschillende segmenten op de arbeidsmarkt. Veel partijen, zoals de Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen of de Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven in het mbo (en wellicht ook de opleidingen van de HG), zijn sterk sectorgewijs georganiseerd en dat levert in de praktijk soms mobiliteit belemmerende barrières op bij transitie tussen sectoren.

De rol van de HG als onderwijsinstelling in het domein 'betaalde arbeid' weerspiegelt zich in de deelname van werkenden aan reguliere opleidingsprogramma's en aan maatwerk trainingen en cursussen. Positieve verbetering en promotie zijn belangrijke redenen voor deeltijdstudenten om (opnieuw) scholing op te pakken. In 2010 telde de hogeschool 2.900 studenten in deeltijd en in duale programma's<sup>7</sup> en bijna 1.400 in contractonderwijs. Net als de grotere uitzendbureaus, wordt ook de HG meer en meer betrokken bij vragen van bedrijven ten aanzien van de strategische personeelsvoorziening, onder meer in enkele andere deelonderzoeken van het onderzoeksprogramma Co-makership Leven Lang Leren<sup>8</sup>.

Ideeën voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking tussen hogeschool en uitzendbranche voor het domein 'betaalde arbeid':

- Uitwisselen/delen van netwerkinformatie over relevante ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt;
- begeleiding en bemiddeling van deeltijdstudenten naar een betere aansluiting tussen opleiding en werk;
- kennisuitwisseling/samenwerking bij (competentie)testen, quick scans en andere selectiemiddelen;
- aandacht voor en verder ontwikkelen van methoden voor leren op de werkplek;
- bevorderen van/elkaar betrekken bij werk-naar-werk arrangementen en intersectorale mobiliteit, waarbij om-, her- of bijscholing aan de orde is.
- gezamenlijke projecten op het terrein van strategische personeelsvoorziening en daaruit voortvloeiende opleiding en scholing

### 6.5.2 Het domein 'werkloosheid' en transitie naar betaalde arbeid zie figuur 6.1, transitie II

Mensen in het domein 'werkloosheid' hebben al dan niet tijdelijk te maken met werkloosheid. Dat kan onder andere het gevolg zijn van ziekte of arbeidsongeschiktheid of ontslag in tijden van economische malaise. Een kenmerk van dit domein is dat mensen recht op een uitkering hebben. Het fundament van het Nederlandse systeem van sociale zekerheid staat echter regelmatig ter discussie omdat het volgens de critici nog teveel functioneert als een vangnet, waarbij het systeem meer dan noodzakelijk inactiviteit van burgers in stand houdt en subsidieert. Gezocht wordt naar vormen die beter passen bij de huidige flexibele arbeidsmarkt en die door participatie bevorderende maatregelen

eerder als *trampoline* fungeren ten opzichte van die arbeidsmarkt (Adriaansens, Van Beek & Janssens, 2005). In veel gevallen is in dit domein sprake van *mis-match* tussen de competenties van de werklozen en de voor openstaande vacatures benodigde competenties. Vormen van re-integratie en/of scholing kunnen de aansluiting tussen beide verbeteren.

De rol van de flexbranche bij transitie van werkloosheid naar werk vanuit is groter geworden. De branche geeft zelf aan dat 31% van alle uitzendkrachten mensen betreft 'met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt'. Het ging daarbij in 2009 om ruim 225.000 mensen. Als werkgever stelt de uitzendbranche arbeidsplaatsen beschikbaar voor werklozen, terwijl sommige uitzendbureaus zich als arbeidsmarktintermediair specifiek op het bemiddelen naar werk van deze doelgroep richten.

Eind 2010 is het zogenoemde *Servicepunt Flex* geopend, een vorm van publiek-private samenwerking tussen UWV Werkbedrijf enerzijds en ABU, NBBU en de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) anderzijds. Vanuit een gezamenlijk opgezet expertisecentrum in het hoofdkantoor van het UWV in Amsterdam worden zowel medewerkers uit de flexbranche als van UWV Werkbedrijf ondersteund door specialisten. Een ander voorbeeld van samenwerking tussen deze partijen is een speed date constructie: een aantal uitzendbureaus verbindt zich voor langere tijd om met vaste vertegenwoordigers op afgesproken tijdstippen aanwezig te zijn op de Werkpleinen van UWV Werkbedrijf en probeert daar iedereen die (niet vrijblijvend) is opgeroepen door het UWV te bemiddelen naar werk.

De Hanzehogeschool Groningen telt onder haar studenten regelmatig mensen die te maken hebben met werkloosheid of arbeidsongeschiktheid en die de opleiding benutten om hun arbeidsmarktkansen te verbeteren. Ook leidt de hogeschool tientallen professionals op die bij organisaties (gaan) werken die actief zijn in de activering van werklozen: UWV, re-integratie- en loopbaanadviesbureaus, uitzendbureaus, sociale werkvoorziening of organisaties in de (geestelijke) gezondheidszorg waar terugkeer naar de arbeidsmarkt een belangrijk aandachtspunt vormt. Een voorbeeld van een dergelijk onderwijsprogramma is het project *Samen Sterk*, waarbij voltijdstudenten van de opleiding Personeelsmanagement in hun afstudeerjaar vanuit de gekozen specialisatie *Loopbaancoaching & Recruitment* leerlingen met een Wajong-indicatie van een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) coachen en proberen te begeleiden naar werk.

Als relatief grote werkgever in Noord-Nederland draagt ook de HG haar steentje bij aan de transitie van werkloosheid naar werk door kansen aan doelgroepen voor bijvoorbeeld het opdoen van werkervaring te bieden.

Ideeën voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking tussen hogeschool en uitzendbranche bij het domein 'werkloosheid' en transitie naar betaalde arbeid:

- Combinaties zoeken van toeleiding en scholing op hbo-niveau aan doelgroepen rekening houdend met verwachte ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt;

- delen van kennis en ervaring met betrekking tot toeleidingstrajecten; gastdocentschappen, docent- en studentstages, gezamenlijke arbeidsmarktgerichte ontwikkelprojecten;
- gezamenlijk onderzoek doen naar en ontwikkelen van alternatieven voor huidig stelsel sociale zekerheid.

### 6.5.3 Het domein 'scholing' en transitie naar betaalde arbeid

zie figuur 6.1, transitie III

Binnen het domein 'scholing' doen zich verschillende vormen van leren voor: reguliere voltijd-, duale of deeltijdstudies, leer- / werktrajecten, cursussen. Traditioneel ging het hier overwegend om initieel onderwijs, maar in toenemende mate is ook sprake van om-, her- of bijscholing. Tot dit domein behoren ook aspecten als studie- en beroepskeuzeadvies, loopbaanoriëntatie, aandacht voor de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt, maar ook voor het vermijden van schooluitval of verkeerde studiekeuze. Het concept *Leven Lang Leren* als middel om flexibiliteit en mobiliteit op de regionale arbeidsmarkt te stimuleren veronderstelt dat (herhaalde) participatie in onderwijs en scholing arbeidsmarkttransities vergemakkelijkt.

De flexbranche werkt al jaren samen met het beroepsonderwijs, waarbij vooral voorbeelden op vmbo- en mbo-niveau worden genoemd. In 2010 is het aantal trajecten in de beroepsbegeleidende leerweg (BBL)<sup>9</sup>, waarbij de uitzendbranche betrokken was, niet teruggelopen ondanks de financiële crisis van dat moment; rond de zesduizend flexkrachten zijn geschoold in dergelijke leer- / werktrajecten in samenwerking met ROC's. Aan deze, als succesvol getypeerde, samenwerking ligt een belangrijk uitgangspunt in de Nederlandse politiek ten grondslag. Als basis voor de kenniseconomie van het land dient liefst iedereen op de arbeidsmarkt en in ieder geval een schoolverlater te beschikken over een *startkwalificatie* op mbo-niveau 2. Door de brede politieke steun voor genoemd standpunt zijn voor nogal wat van de genoemde leer- / werktrajecten subsidies beschikbaar. Voorbeelden van duale projecten op hbo-niveau zijn er wel, maar ze zijn minder talrijk, minder subsidiabel en minder bekend op brancheniveau<sup>10</sup>. Vanuit de uitzendbureaus zijn er wel kritische geluiden over de samenwerking met de (v)mbo-instellingen. Zo vindt men de onderwijsinstellingen maar weinig flexibel in de planning van scholingsactiviteiten en is er te weinig oriëntatie op toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. 'Nog teveel wordt opgeleid voor beroepen waar geen toekomstige vraag voor is', aldus een van de geïnterviewden.

Als werkgever heeft de branche zelf haar rol op het punt van opleiden onder andere vormgegeven door de instelling in 2003 van de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF). Dit o&o-fonds adviseert uitzendorganisaties bij opleidings- en ontwikkelingsvragen, verstrekt subsidies of bemiddelt bij het verkrijgen van subsidies van bijvoorbeeld UWV. In april 2010 verscheen de eerste opleidingsmonitor van de flexbranche waarin onderzoekers van ITS, een onderzoeksinstituut van de Radboud Universiteit Nijmegen, de opleidings-

inspanningen van de branche doorlichtten (Vermeulen & Warmerdam, 2010). In het voorwoord van de monitor schrijft de voorzitter van STOOF:

*'Het verschijnen van de monitor weerspiegelt het groeiend belang van opleiden voor flexkrachten en uitzendondernemingen. Uitzendbureaus zijn goed in het bemiddelen van personeel en vervullen op die manier een belangrijke rol als opstap op de arbeidsmarkt. Zij moeten net zo goed worden in opleiden. Een opleiding verbetert iemands kansen op de arbeidsmarkt. Bemiddelen en opleiden horen bij elkaar.'*

De uitspraak bevestigt het beeld dat op brancheniveau het belang van Leven Lang Leren en verschillende vormen van scholing steeds duidelijker wordt onderkend. Waar echter de koepels als belangenbehartiger naar buiten treden met min of meer eenduidige boodschappen, is op het niveau van de afzonderlijke uitzendbedrijven vaak sprake van hevige concurrentie. En naarmate het niveau van (beroeps)opleidingen stijgt, worden kwantiteiten kleiner. Zoals gezegd, zijn er dan ook veel meer voorbeelden te vinden van samenwerking op het niveau van lager en middelbaar beroepsonderwijs dan op het niveau van het hoger onderwijs.

Aandacht voor scholing behoort (nog) niet tot het beroepsdomein van de intercedent. Deze wordt meestal afgerekend op andere aspecten, zoals gerealiseerde omzet uit directe bemiddeling. Veel uitzendorganisaties hebben scholing dan ook ondergebracht in aparte organisatieonderdelen, bij managers of bij specialisten.

De rol en positie van de Hanzehogeschool Groningen in het domein 'scholing' moge duidelijk zijn, primair op het gebied van formeel leren met erkende diploma's en getuigschriften als beoogd resultaat. Onder het label 'HanzeConnect' presenteert de HG zich echter ook op de markt van commerciële opleidingen en op het aandachtsgebied Leven Lang Leren met 'dienstverlening ... die professionals ondersteunt bij hun ontwikkeling en bedrijven bij de (competentie-) ontwikkeling van hun personeel'. Ter vergroting van de flexibiliteit van reguliere beroepsopleidingen heeft de HG de laatste jaren enkele opleidingskolommen verstevigd. Enerzijds door de invoering van Associate Degree programma's, waarmee een soepeler aansluiting op het mbo is vormgegeven. En anderzijds door versterking en uitbreiding van *Professional Master* programma's, waardoor de aansluiting met het beroepenveld op universitair niveau beter gestalte heeft gekregen.

Ideeën voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking tussen hogeschool en uitzendbranche bij het domein 'scholing' en transitie naar betaalde arbeid:

- bevorderen van meer duale trajecten voor studenten bij grotere werkgevers of binnen branches;
- gezamenlijke bemiddeling van studenten naar relevante stageplaatsen;
- kennisuitwisseling ten aanzien van (studie)loopbaanbegeleiding;
- bemiddeling van afgestudeerden naar passende functies in Noord-Nederland;

- gezamenlijke voorlichting aan werkgevers over Leven Lang Leren, vooral bij MKB-bedrijven;
- gezamenlijk arbeidsmarktonderzoek, anticiperen op gedeelde marktkansen.

#### 6.5.4 Het domein 'zorg/huishoudens' en transitie naar betaalde arbeid zie figuur 6.1, transitie IV

In tegenstelling tot het domein 'werkloosheid' gaat het in het domein 'zorg/huishoudens' om vormen van niet participeren in betaalde arbeid zonder uitkering. Het gaat dan bijvoorbeeld om het verrichten van zorgtaken voor kinderen, partner of ouders dat men niet te combineren acht met betaald werk, maar ook om mensen die hun tijd besteden aan vrijwilligerswerk.

Overheid en sociale partners zijn een hele reeks maatregelen overeengekomen, vaak vastgelegd in wetten als de Wet aanpassing arbeidsduur (WAA), de Wet kinderopvang of de Wet arbeid en zorg (Wazo). Die maatregelen hebben als doel de combinatie van arbeid en zorg te faciliteren, waardoor het aantrekkelijker wordt te blijven werken of weer te gaan werken, zowel voor mannen als voor vrouwen. In de Wet Werk en Bijstand (WWB) is aan gemeenten expliciet de opdracht gegeven om te zorgen voor de re-integratie van niet-uitkeringsgerechtigden. Deze worden vaak aangeduid als 'nugger', een afkorting voor: niet-uitkeringsgerechtigde. Ook het UWV vervult daarin taken en in 2010 heeft deze organisatie bijna 13.000 nuggers naar werk begeleid (Tweede Kamer, 2011).

Nuggers vertegenwoordigen met ongeveer 1,3 miljoen mensen 12% van de potentiële beroepsbevolking en staan dan ook, gelet op de verwachte krapte op de arbeidsmarkt, in de belangstelling van diverse partijen: overheid, uitzendbranche, scholings- en onderzoeksinstituten (Commissie De Vries, 2008; TNO/CBS, 2010). De groep is extra aantrekkelijk, omdat het gemiddeld opleidingsniveau wat hoger blijkt te liggen dan bij uitkeringsgerechtigden. Weliswaar zal kennis vaak verouderd zijn, maar bijscholing biedt hier mogelijkheden. Vooral uitzendbureaus die een vorm van meerjarenplanning hebben, zien in de groep *nuggers* een belangrijke arbeidsreserve, die in de nabije toekomst beter dan tot nu toe benut dient te worden. De Commissie De Vries wees daar in 2008 ook op.

Een deel van de deeltijdstudenten bij de Hanzehogeschool Groningen was voor aanvang van de studie nugger. Vaak gaat het om herintredende vrouwen, die opnieuw aan het werk gaan als hun zorg- en opvoedtaken verminderen. Veel van hen zoeken een deeltijdbaan en starten vervolgens een deeltijdstudie om hun positie op de arbeidsmarkt verder uit te bouwen en te verstevigen.

Bij het domein 'zorg/huishoudens' en transitie naar betaalde arbeid zijn suggesties voor nieuwe samenwerkingsmogelijkheden voor hogeschool en flexbranche (naast de eerder bij het domein 'werkloosheid' genoemde mogelijkheden):

- combinaties van scholing en bemiddeling naar werk ontwikkelen en propageren voor verschillende categorieën *nugger*;
- gedeelde samenwerking met gemeenten en UWV zoeken / verstevigen.



### 6.5.5 Het domein 'uittreding' en transitie naar betaalde arbeid

zie figuur 6.1, transitie V

In het domein 'uittreding' vinden we degenen die (al dan niet vervroegd) met pensioen zijn gegaan, soms in combinatie met een levensloopregeling. Op allerlei manieren wordt geprobeerd de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten en uit eerder aangehaald onderzoek (TNO/CBS, 2010) blijkt die arbeidsdeelname de laatste jaren ook toe te nemen. Werknemers geven steeds vaker aan tot hun vijftenzestigste jaar door te willen werken en gaan ook daadwerkelijk later met pensioen. Analyses wijzen op verbetering van de arbeidsparticipatie van ouderen indien bij deze categorie werknemers tijdig verandering van werk gestimuleerd wordt. Het concept Leven Lang Leren kan ook hier bijdragen aan vergroting van flexibiliteit en mobiliteit.

Het aantal ouderen, dat via uitzendbureaus aan het werk gaat, neemt toe. In 2008 was 12% van alle uitzendkrachten ouder dan 45 jaar. De uitzendbranche richt zich ook meer op de inzet van 65-plussers en het veranderen van de beeldvorming ten aanzien van oudere werknemers bij werkgevers. De uitzendformule en regelingen in de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) voor uitzendkrachten maken het voor werkgevers aantrekkelijk om oudere werknemers aan te nemen.

De HG profileert zich zowel in de werkgeversrol als in onderzoek en onderwijs in het domein 'uittreding' en bij transitie naar betaalde arbeid. Zo biedt de HG als werkgever een tweetal trajecten aan voor oudere medewerkers. Het eerste, Take a chance, is een uitgebreid heroriëntatieprogramma voor medewerkers die langer dan tien jaar in dienst zijn van de hogeschool. Het tweede, Pinot Gris, is een specifiek op medewerkers van 55 jaar en ouder toegesneden programma.

Vanuit het Kennis Centrum Arbeid (KCA) is de HG actief in het domein 'uittreding' op het terrein van onderwijs en onderzoek. Bij het lectoraat Duurzaam HRM-beleid wordt bijvoorbeeld promotieonderzoek gedaan naar de vitaliteit van oudere medewerkers en de rol die HRM daarbij kan spelen. Het promotietraject maakt deel uit van het onderzoek rond Healthy Ageing, waarin de Hanzehogeschool één van de partners is.

Ideeën voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking tussen hogescholen en uitzendbranche bij het domein 'uittreding' en transitie naar betaalde arbeid:

- gezamenlijke ondersteuning van bedrijven bij het vormgeven van leeftijdsbewust / levensfasebewust personeelsbeleid (mogelijk als onderdeel van strategisch personeelsbeleid);
- scholing inzetten als bindmiddel;
- aan herintredende ouderen flex-arrangementen plus bijscholing aanbieden, bijvoorbeeld op ICT-gebied;
- bevorderen van praktijkbegeleiding van studenten door senioren op uitzendbasis (vooral gericht op MKB-bedrijven).

### 6.6 Ervaringen met betrekking tot de samenwerking tussen hogescholen en uitzendbureaus

Een van de onderzoeksvragen heeft betrekking op al dan niet succesvolle ervaringen met betrekking tot samenwerking tussen uitzendbranche en hoger beroepsonderwijs en op de factoren die daarbij een dominante rol spelen. Deze vraag is in verschillende interviews en een quick scan<sup>11</sup> aan de orde gesteld en is een van de invalshoeken geweest bij het raadplegen van schriftelijk materiaal en internetbronnen. Eerst wordt aandacht besteed aan de ervaringen binnen de Hanzehogeschool Groningen. Vervolgens komen in *paragraaf 6.6.4* voorbeelden van samenwerking tussen hogescholen en uitzendorganisaties elders in het land aan de orde.

#### 6.6.1 HG als werkgever

Als werkgever onderhoudt de Hanzehogeschool Groningen vanuit de afdeling Personeel & Organisatie contacten met uitzendbureaus en andere intermediairs. Het inlenen van flexkrachten betreft voornamelijk medewerkers in ondersteunende functies, die op basis van een meerjarencontract met een van de grotere uitzendbureaus tewerk worden gesteld. Voor het werven van docenten en specialisten worden mantelovereenkomsten met verschillende intermediairs afgesloten. In totaal blijkt minder dan 1% van de personele lasten van de hogeschool besteed te worden aan deze contracten en overeenkomsten.

#### 6.6.2 HG als onderwijsinstelling

Verreweg de meeste opleidingen melden inhoudelijk geen enkel contact te hebben met de uitzendbranche. Hun informatie over de arbeidsmarktsegmenten, waarvoor zij de beroepsopleidingen verzorgen, komt uit eigen netwerken: leden van werkveldadviescommissies, contacten met werkgevers, informatie van stagecoördinatoren. Bij opleidingen in de techniek en ICT zijn er soms contacten maar dat betreft dan vooral pogingen te voorkomen dat studenten voortijdig worden geworven, de gevreesde 'groenpluk'. Uit de korte gesprekken in het kader van de quick scan kon niet worden afgeleid dat men overweegt de houding ten aanzien van de inhoudelijke bijdrage vanuit de uitzendbranche op korte termijn aan te passen. Die houding kan overwegend als neutraal tot afhoudend worden getypeerd.

Op een enkel deel terrein werkt de HG wel op bescheiden schaal samen met de uitzendbranche:

### **Associate Degree Personeelsmanagement**

Toen in 2005 sprake was van een eerste ronde *pilots Associate Degree (Ad)* leidden contacten met de ABU ertoe, dat een deel van de Ad-opleiding Personeelsmanagement in nauw overleg met het opleidingsinstituut van de flexbranche ARTRA werd ontwikkeld. De functie 'intercedent' stond daarbij model als voorbeeld van een functie op Ad-niveau van de beroepskolom. Sinds 2007 nemen Ad-studenten van de opleiding Personeelsmanagement met goed gevolg deel aan het landelijk examen intercedent van de Stichting Examens Uitzendbranche. De uitstroom van afgestudeerde Ad-studenten naar bedrijven in de flexbranche is nog beperkt, al hebben grotere bureaus de afgelopen jaren wel plaatsen beschikbaar gesteld.

### **Specialisatie Loopbaancoaching & Recruitment**

De opleiding Personeelsmanagement kent in het eindexamenjaar van het *bachelor programma* een specialisatie *Loopbaancoaching & Recruitment*. Bijdragen aan deze specialisatie worden jaarlijks onder andere geleverd door diverse gastdocenten uit de flexbranche.

## **6.6.3 HG als wervingsbron: Randstad Campus**

Uitzendbureau Randstad heeft bij verschillende hogescholen en universiteiten onder de naam 'Randstad Campus' een contract voor in-house vestigingen. De vestiging bij de HG biedt alleen dienstverlening aan studenten. Dat gebeurt onder andere door het geven van sollicitatietrainingen, hulp bij het maken van cv's, afname van tests en bemiddeling naar bijbanen. De vanuit Randstad Campus geschetste ideale weg voor voltijdstudenten is bemiddeling naar een algemene bijbaan in de eerste twee jaar van de studie, naar een studie-gerelateerde bijbaan in de laatste twee jaar van de studie en naar een startersfunctie voor net afgestudeerden, liefst in Noord-Nederland.

In het studiejaar 2010/2011 ging het bij de HG-vestiging om ongeveer 300 bemiddelingen naar algemene bijbanen en waren op het moment van rapportage 80 'young professionals' (afgestudeerden tot één jaar werkervaring) via Randstad Campus aan het werk in een hbo-functie. Bemiddeling naar studie-gerelateerde bijbanen of stageplekken verkeerde nog in een pilotfase. Bij deze cijfers moet wel bedacht worden dat veel studenten op eigen initiatief als uitzendkracht werken naast hun studie.

Enkele voorbeelden van samenwerking tussen HG en Randstad Campus op bescheiden schaal:

- in een 'Meet & Greet' bijeenkomst in 2010 bracht Randstad Campus enkele tientallen HG-studenten en acht grotere organisaties met elkaar in contact en die ontmoetingen leidden tot enkele vruchtbare vervolgacties;
- in een 'Leergang HRM voor managers' werd in 2009 in samenwerking met Deloitte, De Haan Advocaten en HG een twintigtal managers uit het Noordelijk bedrijfsleven bijgeschoold op HRM-gebied.

Randstad Campus heeft met deze in-house constructie een belangrijk rekruteringskanaal, maar men merkt ook op dat deze wervingsbron niet eenvoudig te ontsluiten is.

## **6.6.4 Samenwerking van andere hogescholen met uitzendorganisaties**

In interviews met vertegenwoordigers van uitzendbedrijven werden enkele voorbeelden van samenwerking met hogescholen genoemd, die wellicht als inspiratiebron kunnen dienen bij de gedachtenvorming over de hoofdvraag van dit onderzoek hoe samenwerking tussen de uitzendbranche en hogescholen mobiliteit en Leven Lang Leren op de regionale arbeidsmarkt kan stimuleren. In de afsluitende paragraaf met aanbevelingen wordt hier op teruggekomen.

### **ABU en Hogeschool Inholland<sup>12</sup>**

Een grootschalige aanpak op hogeschoolniveau om studenten te bemiddelen naar arbeidsplaatsen bij potentiële werkgevers lijkt gerealiseerd te worden in het project 'Start2Work'. Het betreft een samenwerkingsconstructie van ABU en Hogeschool Inholland op basis van een door USC People ontwikkelde methode, een platform met diverse carrièrehulpmiddelen. Het project is gestart in juni 2011 en volgens berichten twee maanden later waren in die periode 1.500 studenten van Inholland begonnen aan een loopbaantraject en waren 100 studenten in gesprek met potentiële werkgevers.

### **Randstad en Saxion<sup>13</sup>**

Randstad en Saxion zijn in juli 2010 een convenant overeengekomen voor een strategisch partnerschap met een looptijd tot juli 2014. De samenwerking is vormgegeven in diverse gezamenlijke projecten, zoals een regionaal P&O-netwerk voor afgestudeerden van de Academie Mens en Arbeid, sollicitatietrainingen voor studenten, gezamenlijke lezingen op het gebied van de internationale arbeidsmarkt en de Randstad Topsportacademie bij Saxion.

### **Unique Executive, Rabobank en Avans<sup>14</sup>**

Avans Hogeschool, uitzendbureau Unique Executive en Rabobank Zuidwest-Nederland bieden samen een duaal opleidingstraject 'Bank- en Verzekeringswezen' aan. Na een jaar voltijd onderwijs gaan geselecteerde studenten in een combinatie van werk (bij de Rabobank) en scholing verder. Het uitzendbureau zorgt voor selectie en uitbetaling van de studenten. Gelet op de reacties van betrokken partijen lijkt het samenwerkingsproject succesvol te zijn en hebben alle betrokkenen baat bij een dergelijke meerjarige constructie: de werkgever heeft ruim de tijd voor het beoordelen van de geschiktheid van vast aan te nemen personeel, het uitzendbureau geeft vorm aan meerjarige klantrelaties met zowel bank als hogeschool, en de hogeschool profiteert van de student-begeleiding en uitstroom van studenten naar relevant werk (en wellicht goede contacten in het werkveld).

### **Casus Laurens Simonse Groep<sup>15</sup>**

De Laurens Simonse Groep richt zich op detachering, werving & selectie en traineeships voor hoogopgeleide (young) professionals. Dochterondernemingen als BijBanen.nl en StudentenBureau leggen al in een vroeg stadium via sociale media contact met studenten, stagecoördinatoren en studieverenigingen van alle hogescholen en universiteiten in Nederland. Zo vormt men zich een beeld van ingeschreven studenten en hun ontwikkeling in onderwijs en beroep. De informatie wordt opgeslagen in een gedeeld relatiebeheersysteem. Na afronding van hun studie kunnen de geselecteerde young professionals vervolgens bemiddeld worden op één van de vakgebieden waarin het bedrijf actief is: ICT, Techniek, Logistiek, Sales, Marketing, HRM en Finance.

## **6.7 Casuïstiek uitzendbranche en de strategische personeelsvoorziening van ondernemingen**

Eerder is opgemerkt dat de uitzendbranche zich meer en meer richt op het ondersteunen van ondernemingen bij vraagstukken rond de personeelsvoorziening op langere termijn. Hoewel in onderstaande casuïstiek (nog) niet met onderwijsinstellingen werd samengewerkt, is zulke samenwerking in potentie wel mogelijk en in de toekomst vorm te geven. De voorbeelden werden dan ook met dat oogmerk in interviews aangedragen door vertegenwoordigers van de uitzendbranche.

### **Casus procesoperators**

Een klant van een uitzendbureau stond in 2010 voor de beslissing te investeren in productiecapaciteit in Nederland of productie te verplaatsen naar het buitenland. Cruciaal was de vraag of in de komende jaren voorzien kon worden in voldoende procesoperators in de betreffende vestigingsplaats. De uitzendorganisatie heeft uit eigen werknemersbestand 200 deelnemers geselecteerd en voor hen geïnvesteerd in EVC-trajecten. De uitkomst was dat er voldoende werknemers werden gevonden die geschikt waren of geschoold konden worden voor de gevraagde operatorfuncties. De klant kon op die manier de productiecapaciteit in Nederland vergroten, en hoefde geen productie naar het buitenland te verplaatsen. Zowel voor het afnemen van EVC als voor verdere scholing liggen er zo interessante samenwerkingsmogelijkheden voor hogeschool en uitzendorganisaties.

### **Casus zuivelindustrie**

Bij een klant van een uitzendbureau, dat in de zuivelindustrie opereert, neemt de omvang van het benodigde bestand aan productiepersoneel de komende jaren geleidelijk af als gevolg van verdergaande automatisering van de productieprocessen. De omvang van het beschikbare personeel slinkt echter veel sterker door vergrijzing; de gemiddelde leeftijd van de betreffende doelgroep was in 2011 48 jaar. Het personeelstekort zou al aan het eind van dat jaar optreden en de uitstroom van personeel betekende bovendien verlies van opgebouwde kennis en ervaring. Het uitzendbureau werd gevraagd dit zuivelbedrijf te adviseren en bij te staan bij het aanpakken van deze problematiek. Ook hier zijn samenwerkingsmogelijkheden met onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld door hen in te schakelen voor de (bij)scholing van het achterblijvende personeel, van wie het werk door de automatisering verandert.

### **Casus KPN**

Over vijftigplussers en hun productiviteit bestaan nog wel eens (te) negatieve beelden bij werkgevers. De uitzendbranche wil voor oudere medewerkers een nuttige intermediaire rol vervullen. Een voorbeeld betreft een callcenter van KPN met een redelijk hoog niveau van dienstverlening maar met een hoog

verloop onder de vooral jongere medewerkers. Vanuit een pool zijn door het voor dit callcenter werkzame uitzendbureau vijftigplussers geïntroduceerd en dat heeft gunstige effecten gehad: het verloop onder het personeel is gedaald, ook onder de jongeren. En ook op andere terreinen, zoals werkhouding en onderlinge bejegening, heeft deze inzet van oudere medewerkers positieve invloed op jongeren gehad. Aan deze casus was scholing verbonden: voor ouderen betrof dat ICT-scholing, voor jongeren vooral de ontwikkeling van hun sociale competenties. Hoewel de scholing in deze casus door een particulier opleidingsinstituut werd verzorgd, is soortgelijke samenwerking ook met een reguliere onderwijsinstelling zoals een hogeschool heel goed denkbaar.

## 6.8 Conclusies

Mede op grond van de bevindingen van dit onderzoek naar de vraag hoe samenwerking tussen uitzendbranche en hogescholen mobiliteit en Leven Lang Leren op de regionale arbeidsmarkt kan stimuleren, zijn enkele conclusies te formuleren waarna aanbevelingen voor vervolgactiviteiten kunnen worden gedaan. De conclusies zijn gerelateerd aan de eerder geformuleerde deelvragen bij het onderzoek.

### 6.8.1 Rollen uitzendbranche bij de stimulering van een Leven Lang Leren

De eerste deelvraag was welke rollen de uitzendbranche kan en wil spelen als partner voor een hogeschool bij de stimulering van een *Leven Lang Leren*. In het onderzoek is duidelijk geworden dat de uitzendbranche er belang bij heeft te kunnen beschikken over voldoende uitzendkrachten op een voldoende kwalitatief niveau. Uitzendwerk draagt bij aan stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie. En scholing vergroot de baanmobiliteit van mensen en daarmee hun inzetbaarheid, constateerde de Commissie Bakker in 2008 en zij pleitte voor vormen van 'al werkend leren'. We spreken daarbij dan in feite over het concept Leven Lang Leren en over vormen van dual – of contract-gestuurd – onderwijs.

De rol van de uitzendbranche bij de stimulering van een Leven Lang Leren wordt verder geconcretiseerd in het advies van de Commissie De Vries in 2008, waarin niet alleen gepleit wordt voor het experimenteren met duale opleidingen, maar waar scholing en training ook expliciet worden genoemd bij re-integratie van uitkeringsgerechtigden en bij de toeleiding van nuggers naar de arbeidsmarkt. Uitgangspunten voor de rol die de uitzendbranche kan spelen zijn haar marktgerichte werkwijze en haar grote arbeidsmarktexpertise, die zij in een periode van vijftig jaar met bemiddelingsactiviteiten heeft opgebouwd.

Bij de verkenningen met behulp van het model van de Transitionele Arbeidsmarkt is onder andere duidelijk geworden dat de bemoeienis van uitzendbureaus bij re-integratie van uitkeringsgerechtigden de laatste jaren is vergroot en dat scholing daarbij een belangrijke rol kan spelen (*paragraaf 6.5.2*). Bij de toeleiding van niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) naar betaalde arbeid kunnen dezelfde instrumenten worden ingezet als bij re-integratie en zal beroepsgerichte (bij) scholing op meerdere opleidingsniveaus dikwijls aan de orde zijn (*paragraaf 6.5.4*). Ook bij een voorbeeld van de bemiddeling van oudere werknemers bleek scholing bij te dragen aan de inzetbaarheid (*paragraaf 6.5.5*). Tot slot hebben (niet verbazingwekkend) veel voorbeelden betrekking op de overgang tussen het domein scholing en betaalde arbeid (*paragraaf 6.5.3*).

In 2010 merkt de voorzitter van het o&o-fonds van de uitzendbranche (STOOF) op dat bemiddelen en opleiden bij elkaar horen en dat uitzendbureaus net zo goed moeten worden in opleiden als in bemiddelen. In de dagelijkse werkpraktijk



van uitzendbureaus moet het aspect scholing echter nog wel een plaats krijgen, aldus geïnterviewde medewerkers van verschillende bureaus. Uit de gegeven voorbeelden blijkt ook dat de scholingsbemoeienissen van de uitzendbranche tot dusverre vooral betrekking hebben op de lagere en middelbare beroeps- en opleidingsniveaus. Dat ligt in zekere zin ook in de rede, omdat de meerderheid van de uitzendkrachten dit opleidingsniveau heeft, c.q. op dit niveau wordt ingezet.

Ervaringen in de samenwerking tussen uitzendbranche en hogescholen zijn nog relatief schaars en de voorbeelden die er zijn nog jong en klein. Deze voorbeelden laten zich daarom nog niet gemakkelijk vertalen naar generaliseerbare conclusies. Ook hier hebben veel van de voorbeelden nog vooral betrekking op de transitie tussen het domein scholing en betaalde arbeid en dus op studenten die een initiële hogere beroepsopleiding volgen. Het concept Leven Lang Leren is echter breder en heeft vooral ook betrekking op de facilitering van het verder leren later in de loopbaan. Indien de gesignaleerde trend zich voortzet, waarbij de uitzendbureaus meer en meer een adviesrol gaan vervullen op het gebied van strategisch personeelsbeleid, komt ook advisering over dat leven lang leren (en over het daarbij inschakelen van uitzendbureaus) meer in beeld. Belangstelling voor samenwerking met een hogeschool als de HG bij zowel brancheorganisaties als bij geïnterviewde medewerkers van uitzendbureaus bleek gedurende het onderzoek dan ook duidelijk aanwezig.

#### **De eerste deelvraag van het onderzoeksproject luidde:**

‘Welke rollen kan en wil de uitzendbranche spelen als partner voor een hogeschool bij de stimulering van een Leven Lang Leren?’

Antwoorden op deze deelvraag, tevens eerste conclusies die uit de onderzoeksresultaten getrokken kunnen worden, zijn als volgt te formuleren:

- De uitzendbranche speelt op grond van haar marktgerichte werkwijze en haar arbeidsmarktexpertise al een rol bij de stimulering van een Leven Lang Leren en werkt daarbij samen met onderwijsinstellingen;
- de ervaringen van samenwerking met het beroepsonderwijs richten zich tot nu toe vooral op het (v)mbo opleidingsniveau en op initiële duale scholingstrajecten;
- in adviezen van landelijke commissies en in tal van uitingen op brancheniveau wordt de wens geformuleerd de uitzendbranche nog veel sterker te betrekken bij scholing in het kader van een Leven Lang Leren op alle beroeps- en beroepsopleidingsniveaus;
- in de contacten in het kader van het onderzoek met brancheorganisaties en uitzendbureaus bleek interesse in verdere verkenning van mogelijkheden tot samenwerking van uitzendorganisaties met een hogeschool als de Hanzehogeschool Groningen.

## **6.8.2 Rollen hogescholen**

Samenwerking veronderstelt een wederzijds belang, en de tweede deelvraag was daarom welke rollen een onderwijsinstelling, in het bijzonder de HG, kan en wil spelen bij de stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie via de flexbranche. Scholing is van belang voor het onderhouden van transitiecapaciteiten die mensen nodig hebben om regelmatig transitie op de arbeidsmarkt te kunnen maken. Zulke regelmatige arbeidsmarkttransities vergroten de flexibiliteit en mobiliteit van individuen op de arbeidsmarkt en daarmee worden het concurrentievermogen van ondernemingen en de (regionale) economische groei bevorderd. Verhoogde mobiliteit is dan ook een van de ultieme doelen, waaraan versterking van leven lang leren een bijdrage moet leveren. Omdat, zoals gezegd, de geïnventariseerde ervaringen van samenwerking tussen hogescholen en uitzendbranche nog schaars en recent zijn, baseren we ons in deze conclusie voornamelijk op de bevindingen vanuit de Hanzehogeschool Groningen.

In verschillende beleidsnotities spreekt de HG de ambitie uit een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van de regio Noord-Nederland naar een kennis-economie en zich daarbij te profileren als hét Leven Lang Leren instituut van de regio. Daarbij is de keuze voor co-makship met het bedrijfsleven één van de uitgangspunten van het LLL-programma waarvoor de HG subsidie ontving.

De HG vervult haar rollen als opleidings- en onderzoeksinstituut bij de verschillende domeinen en overgangen in het model van de transitionele arbeidsmarkt:

- werkenden volgen reguliere opleidingsprogramma's in deeltijd bij de HG en maatwerk trainingen en cursussen (onder het label HanzeConnect van de HG), vaak in goede samenspraak met de werkgever, met als doel hun kennis- en vaardigheidsniveau te vergroten (en natuurlijk ook hun kansen op positieverbetering en promotie);
- werklozen en niet-werkenden gebruiken scholing om (weer) een positie op de arbeidsmarkt te bemachtigen; daarnaast leidt de HG tientallen professionals op die in het werkveld van re-integratie en arbeidsbemiddeling werkzaam zijn;
- bij de transitie van scholing (initieel beroepsonderwijs) naar betaalde arbeid profileert de HG zich vooral in haar rol van formeel, diplomagericht opleider met toenemend flexibele leerwegen. Er wordt weliswaar (nog) niet structureel beleidsmatig samengewerkt met uitzendbureaus bij de plaatsing van studenten op de arbeidsmarkt (naar bijbanen naast de studie en/of bij de opleiding passende startersbanen erna), maar binnen Randstad Campus zijn dergelijke doelen wel explorerend als pilot herkenbaar;
- als co-maker Leven Lang Leren raakt de HG meer betrokken bij vragen van bedrijven ten aanzien van hun toekomstige personeelsvoorziening; een trend die zich ook bij de dienstverlening van uitzendorganisaties voordoet.

In hoeverre de reguliere opleidingen van de HG aansluiten bij de (regionale) arbeidsmarkt vraag nu en in de toekomst is in dit onderzoek buiten beschouwing

gebleven. In ieder geval wordt tot nu toe niet systematisch gebruik gemaakt van kennis waarover de uitzendorganisaties beschikken met betrekking tot de verwachte ontwikkelingen op die arbeidsmarkt en de wil die kennis in de toekomst wel te gaan gebruiken is in het onderzoek niet gebleken. De verschillende opleidingen hebben zo hun eigen netwerken, waaruit ze feedback verzamelen met betrekking tot de inhoud en (arbeidsmarkt)relevantie van hun beroepsopleidingen. Uitzendorganisaties worden voornamelijk benaderd vanuit de werkgeversrol van de hogeschool. In enkele gevallen is sprake van betrokkenheid van uitzendbureaus bij duale constructies. Alleen de opleiding Personeelsmanagement onderhoudt structurele contacten met de uitzendbranche.

#### De tweede deelvraag luidde:

‘Welke rollen kan en wil een onderwijsinstelling, in het bijzonder de Hanzehogeschool Groningen, spelen bij de stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie via de flexbranche?’

Samengevat luiden de antwoorden op deze deelvraag van het onderzoek:

- De HG vervult als onderwijsinstelling en scholingsaanbieder al tal van rollen bij de stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie;
- in welke mate de reguliere opleidingen van de HG aansluiten bij de arbeidsmarkt is onduidelijk gebleven;
- de flexbranche wordt tot nu toe niet of nauwelijks inhoudelijk betrokken als partner bij de rolvervulling van de HG ten aanzien van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie;
- evenals de grotere uitzendorganisaties wordt ook de HG steeds meer betrokken bij vragen van bedrijven over strategische personeelsvoorziening.

### 6.8.3 Ervaringen co-makership

De derde deelvraag ging over samenwerkingservaringen: welke vormen van co-makership tussen uitzendbranche en hoger beroepsonderwijs zijn bekend, welke zijn succesvol gebleken, welke niet en welke factoren speelden daarbij een dominante rol?

Zoals bij de beantwoording van de eerste deelvraag bleek, speelt het merendeel van de ervaringen tot nu toe op het gebied van samenwerking tussen uitzendbranche en beroepsonderwijs zich af op de niveaus van het lager en middelbaar beroepsonderwijs. Het gaat om enkele duizenden BBL-trajecten per jaar in samenwerking met ROC's. Daarbij spelen de brancheorganisaties (ABU, NBBU, STOOFF) uit de uitzendbranche een belangrijke rol, samen met functionarissen bij de grotere uitzendbureaus die dergelijke samenwerkingstaken specifiek in hun takenpakket hebben. Een belangrijke factor die de samenwerking met het (v)mbo (en met name de subsidiëring daarvan) ten goede komt, is de politieke wens dat iedere jongere in Nederland ten minste een startkwalificatie voor de arbeidsmarkt verwerft. Vanuit een oogpunt van werkloosheidsbestrijding en -preventie zijn er dus soms additionele middelen beschikbaar voor projecten.

Wat betreft de kwaliteit van de samenwerking samenwerking met het beroeps- onderwijs worden hier vanuit de uitzendbranche als verbeterpunten genoemd: de starre planningsystematiek in het (v)mbo en de vaak nog slechte oriëntatie op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt bij onderwijsinstellingen.

Op hbo-niveau zijn er wel voorbeelden van projecten, maar ze zijn minder talrijk, minder subsidiabel, minder bekend, en vaak nog zo jong en klein dat evaluatie nog niet goed mogelijk is. Op lokaal niveau bestaan wel constructies als *Randstad Campus*, waarbij een grote uitzendorganisatie een in-house vestiging heeft bij een hogeschool, maar vooralsnog gaat het co-makership dan niet veel verder dan het toelaten van de vestiging en de rekrutering van de studenten van de onderwijsinstelling. De in *paragraaf 6.6.4* genoemde samenwerking tussen Avans Hogeschool, uitzendbureau Unique Executive en Rabobank Zuidwest-Nederland rond een duaal opleidingstraject 'Bank- en Verzekeringswezen' is een goed voorbeeld van een veel verder gaande vorm van co-makership. Deze lijkt vooralsnog succesvol te zijn, omdat alle betrokkenen baat hebben bij een dergelijke meerjarige constructie. In *paragraaf 6.6.4* en *paragraaf 6.7* zagen we nog andere voorbeelden van verdergaand co-makership tussen beroepsonderwijs en uitzendorganisaties (en hun klanten), of van uitzendorganisaties en hun klant die tot tripartiete samenwerking met een onderwijsinstelling is uit te breiden. Voorbeelden zijn te vinden op het gebied van strategische personeelsplanning, bij transities van werkloosheid naar betaalde arbeid, en bij duaal- of deeltijd- onderwijs.

#### De derde deelvraag was:

‘Welke vormen van co-makership tussen uitzendbranche en hoger beroepsonderwijs zijn bekend? Welke zijn succesvol gebleken, welke niet, en welke factoren speelden daarbij een dominante rol?’

Antwoorden op deze deelvraag:

- vormen van co-makership tussen uitzendbranche en beroepsonderwijs zijn bekend en worden als succesvol aangeduid; het betreft vooral BBL-trajecten in samenwerking met (v)mbo-organisaties;
- samenwerking is gebaat bij de aanwezigheid van (publieke) subsidies, zoals bij projecten die leiden tot startkwalificaties voor deelnemers;
- toch zijn er ook enkele voorbeelden waar een nadrukkelijk privaat belang van een individueel (groot) bedrijf voldoende basis blijkt;
- belemmerende factoren zijn cultuurverschillen tussen uitzendbureaus en onderwijsinstelling, zoals de rigide planning en gebrekkige arbeidsmarkt oriëntatie in het onderwijs;
- vormen van co-makership tussen uitzendbranche en hoger beroepsonderwijs zijn minder talrijk, minder subsidiabel, minder bekend of te recent om een oordeel te geven. De meest vergaande vorm van co-makership die we vonden betreft een tripartite vorm van duaal onderwijs, waar zowel werkgever, uitzendbureau als hogeschool van lijken te profiteren.

#### 6.8.4 Eisen en randvoorwaarden voor succesvolle intensivering van samenwerking

De vraag naar al dan niet succesvolle samenwerking tussen uitzendorganisaties en beroepsonderwijs raakt ook de vierde deelvraag van dit praktijkonderzoek: welke eisen en randvoorwaarden gelden wederzijds voor succesvolle intensivering van samenwerking? Zoals is aangegeven, is de primaire rol van uitzendorganisaties nog steeds het op commerciële basis tijdelijk arbeidskrachten ter beschikking te stellen van werkgevers bij kwantitatieve en/of kwalitatieve discrepanties in het personeelsbestand. Het commerciële belang op korte of langere termijn is dan ook één van de aspecten die bij het zoeken naar samenwerking vanuit uitzendorganisaties een belangrijke rol spelen. Een hogeschool heeft primair een publieke taak, maar kan haar taakvervulling onder strikte condities wel verrijken en aanvullen met commerciële activiteiten. Een publiek belang van de HG is bijvoorbeeld haar rol in de ontwikkeling van Noord-Nederland naar een kenniseconomie. En om die rol naar behoren te kunnen vervullen zijn publieke middelen beschikbaar zowel voor het regulier onderwijs als voor specifieke innovatieprogramma's en onderzoeksprojecten.

Een eerste eis voor succesvolle (intensivering van) samenwerking betreft duidelijke afbakening van publieke en commerciële belangen en van de financiering van gezamenlijke projecten. Bij het voorbeeld van een (tot dusverre succesvol) duaal traject, waarbij een hogeschool, een bankbedrijf en een uitzendbureau waren betrokken, waren de onderscheiden rollen, belangen en financieringsstromen helder.

Een tweede voorwaarde voor (in het bijzonder: duurzame) samenwerking is dat beoogde partijen elkaar goed genoeg (leren) kennen en vertrouwen. Aan die situatie valt voor beide partijen, uitzendorganisaties en hogescholen, nog wel het nodige te verbeteren, mag uit dit onderzoek geconcludeerd worden. Uitzendorganisaties zijn vaak nog op zoek om aandacht voor scholing een goede plaats binnen of naast de primaire bemiddelingsprocessen te geven; en voor zover ze op dat terrein al (pro)actief zijn en samenwerken met onderwijsinstellingen, gebeurt dat nog vooral op (v)mbo-niveau. In de verschillende geledingen van de HG, bijvoorbeeld, zijn uitzendorganisaties vooral in beeld vanuit de werkgeversrol of als bemiddelaar van studenten naar bijbanen en in een enkel geval als ongewenste 'kaper'. Dat beide partijen vanuit eigen rollen en belangen al druk doende zijn mobiliteit en Leven Lang Leren op de (regionale) arbeidsmarkt te stimuleren, heeft nog nauwelijks tot structurele vormen van samenwerking geleid. De inhoudelijke contacten tussen hogescholen zoals de HG en uitzendbranche zijn tot nu toe kleinschalig en vaak op individuele basis.

Een volgende (en misschien wel: eerste en belangrijkste) voorwaarde, nadat bekendheid met elkaar en vertrouwen in elkaar tot stand is gekomen, is het onderkennen van de meerwaarde van meer intensieve samenwerking. Bij de verkenningen aan de hand van het TAM-model is in *paragraaf 6.5* een aantal ideeën geopperd voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking. Uitgangspunten bij die ideeën zijn steeds de

erkenning van sterke punten van elke partij en de mogelijke meerwaarde van het samen optrekken. Het gaat dan bijvoorbeeld om het delen van kennis en informatie, het verbeteren van de aansluiting tussen reguliere beroepsopleiding en arbeidsmarkt, het combineren van bemiddeling naar werk en scholing op hbo-niveau, het meer samenwerken bij onderzoek en het geven van voorlichting of advies aan derden.

Als laatste voorwaarde kan genoemd worden dat de dienstverlening van beide partijen voldoende op elkaar aansluit, niet alleen inhoudelijk maar ook in het proces van dienstverlening. De eerder genoemde flexibilisering van het onderwijs, één van de aandachtspunten in het LLL-programma van de HG, kan bijdragen aan een soepeler scholingsaanbod. Daarmee wordt de klacht van de uitzendbranche over gebrek aan flexibiliteit in de planning van onderwijsinstellingen zoals in het (v)mbo wellicht voorkomen.

Samengevat zijn de conclusies en antwoorden op vragen van dit onderzoek over (succesvolle intensivering van) samenwerking tussen HG en flexbranche en de eisen en randvoorwaarden daarbij:

- Publieke en commerciële belangen van gezamenlijke projecten en de financiering daarvan dienen vanuit de onderscheiden rollen van HG en uitzendorganisaties duidelijk afgebakend te worden;
- aan het opbouwen van wederzijdse bekendheid en wederzijds vertrouwen kan veel structureler vorm worden gegeven; nu zijn inhoudelijke contacten nog kleinschalig en op individuele basis;
- meer bekendheid en meer vertrouwen kan leiden tot het onderkennen van de meerwaarde van samenwerking; dit onderzoek levert ideeën daarvoor aan (*paragraaf 6.5*);
- samenwerking stelt eisen aan de aansluiting van de dienstverlening van partijen, zowel met betrekking tot de inhoud als de procesvoering van die dienstverlening.

## 6.9 Aanbevelingen

Ter afsluiting van dit onderzoek volgen enkele aanbevelingen die ten doel hebben handreikingen te geven voor het stimuleren van de mobiliteit en Leven Lang Leren op de regionale arbeidsmarkt door intensivering van de samenwerking tussen uitzendbranche en hogescholen zoals de Hanzehogeschool Groningen. Bij de genoemde aanbevelingen kunnen de ideeën, die bij de beschrijving van de verschillende domeinen van het TAM-model gepresenteerd zijn (zie *paragraaf 6.5*), wellicht inspirerende checklists vormen.

### 1 Kies voor grootschaliger samenwerkingsprojecten tussen hogeschool en uitzendbranche.

De voorbeelden van Inholland en Saxion wijzen in een richting die aandacht verdient. Bij Inholland wordt op grote schaal loopbaanbegeleiding aan en bemiddeling van studenten vorm gegeven, bij Saxion wordt gekozen voor een gezamenlijke strategische marktbenadering van werkgevers. In beide gevallen wordt, vanuit de belangen van de deelnemende partijen, inhoudelijk meer structureel samengewerkt tussen hogeschool en uitzendbureaus.

### 2 Bevorder deelname vanuit de uitzendbranche aan werkveldadviescommissies en lectoraten.

Uit het onderzoek blijkt dat de schools en instituten binnen een hogeschool als de HG en de diverse opleidingen daarbinnen geen gebruik maken van de arbeidsmarktkennis waarover uitzendorganisaties beschikken. De grotere uitzendorganisaties kennen echter een gesegmenteerde organisatiestructuur, die overeenkomt met de segmenten op de arbeidsmarkt waarvoor de HG beroepsopleidingen verzorgt. Het beter gebruik maken van informatie vanuit de uitzendbranche over de ontwikkelingen in het betreffende arbeidsmarktsegment kan de aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt verbeteren. Ook voor het praktijkgerichte onderzoek vanuit de lectoraten kan meer dan tot nu toe worden samengewerkt met uitzendondernemingen en met brancheorganisaties als ABU, NBBU en STOOFF. De brancheorganisaties beschikken qualitate qua over relevante arbeidsmarktinformatie en zijn daarvan afhankelijk voor hun voortbestaan. Bovendien hebben deze koepelorganisaties een belangrijk netwerk naar zowel landelijk als regionaal niveau. En via de aangesloten uitzendorganisaties wordt het lastig benaderbare MKB beter toegankelijk. Daarnaast is het o&o-fonds van de branche gespecialiseerd in het verwerven van fondsen en subsidies in het kader van (beroepsgerichte) scholing.

### 3 Spreid risico's door als HG te kiezen voor een combinatie van enkele 'preferred suppliers'.

Grote bedrijven sluiten met meerdere leveranciers contracten af. Zo spreid je risico's en maak je gebruik van specifieke expertise van bepaalde leveranciers.

Bepaal bijvoorbeeld welke uitzendbureaus het beste personeel in de flexibele schil van je organisatie leveren, welke uitzendbureaus de beste dienstverlening bieden voor studentenbemiddeling en welke bureaus in beeld komen voor werkgeversgerichte contractactiviteiten of voor bijdragen aan onderzoek. Een variant op deze aanbevelingen zou zijn om een consortium van uitzendbureaus uit te nodigen een gezamenlijke offerte uit te brengen op genoemde aandachtsgebieden.

### 4 Zet onderwijsprojecten op het gebied van maatwerk en modularisering voort.

Uit dit onderzoek blijkt dat verdergaande flexibilisering van het beroeps-onderwijs geboden is om de (arbeids)markt optimaal te kunnen bedienen. Kortere trajecten, stapelbare modules, vormen van 'blended learning' en een flexibeler tijdplanning ingekaderd in een goed systeem van kwaliteitsbewaking en financiering maken het mogelijk beter maatwerk te bieden in een toenemend complexe en beweeglijke markt voor Leven Lang Leren in het (hoger) beroepsonderwijs.

## Noten

- <sup>1</sup> De begrippen *uitzendbranche* en *flexbranche* worden in deze tekst als synoniem gehanteerd.
- <sup>2</sup> RAAK: Regionale Actie en Aandacht voor Kenniscirculatie; RAAK-subsidies ondersteunen onder andere kennisuitwisseling tussen hogescholen en MKB-bedrijven.
- <sup>3</sup> ARTRA Arbeidsmarkttrainingen is als scholingsinstituut marktleider in de flexbranche en onderhoudt nauwe relaties met koepelorganisaties en bureaus.
- <sup>4</sup> Zie *Bijlage* voor een overzicht.
- <sup>5</sup> Zie *Bijlage* voor een overzicht.
- <sup>6</sup> De gebruikte terminologie is onder andere ontleend aan: Van Lieshout, H., Vlogman, H., Boeve, A. & Kamphuis, P. (2007). *Arbeidsmarktmakeelaars*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- <sup>7</sup> Bij deeltijdstudie is sprake van een studieovereenkomst tussen student en hogeschool. Bij duale studie is ook de werkgever contractpartner; in het mbo spreekt men in het laatste geval van leer-/werkovereenkomsten.
- <sup>8</sup> Zie onder meer *hoofdstuk 2, 3, 4* en *8* in deze bundel.
- <sup>9</sup> De Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) in het mbo kent een praktijkcomponent van ten minste 60%, en is vergelijkbaar met duale trajecten in het hbo.
- <sup>10</sup> Zie *paragraaf 6.6.4* van dit hoofdstuk.
- <sup>11</sup> In september 2011 is in een mail- en telefonische quick scan ronde aan de directeurs van de HG-opleidingen en aan onderwijs- en personeelsadviseurs gevraagd naar ervaringen in de samenwerking met uitzendbureaus.
- <sup>12</sup> Bron <http://www.inholland.nl/over+inholland/toekomst/baanperspectief/>
- <sup>13</sup> Bron: <http://www.flexservice.com/?p=41202>
- <sup>14</sup> Bron: <http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/breda/studenten/>
- <sup>15</sup> Zie <http://www.werkenbijsg.nl/business-model>



## Bijlage

### Lijst geïnterviewden

Leden Werkveldadviescommissie HG-opleiding Personeelsmanagement:

- M. Hensema, Manager UWV Werkbedrijf Groningen
- A. de Jong, Directeur Particulieren Rabo Sneek
- A. van der Meulen, HRM-consultant, voormalig hoofd P&O Van der Heide groep
- S. Sleurink-Kemps, HR Manager Randstad, Groningen

Vertegenwoordigers uitzendbranche / uitzendorganisaties:

- V. Halsema, Senior Unit Manager Large Accounts Start People, Groningen; Trainee World Class Sales
- A. van der Hoeven, Kantoormanager Yacht, Groningen
- M. Huisinga, Areamanager Start People, Leeuwarden
- J. van den Hurk, Business Manager Leren & Werken, Manpower, Diemen
- L. Oosterwaal, ABU Onderzoek Kenniscentrum, Lijnden
- A. Stel, Directeur STOOF (O&O-fonds Flexbranche), Gorinchem
- S. de Vries, Directeur ARTRA (tot augustus 2011), Amersfoort
- S. Wiggers, Loopbaanadviseur Randstad Campus, Groningen

## Literatuur

- Adriaansens, H., Van Beek, K. & Janssens, R. (2005). *Tussen vangnet en trampoline. Over de inzet van publieke middelen voor participatie en zekerheid*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Rotterdam: Commissie Arbeidsparticipatie.
- Commissie De Vries (2008). *De uitzendbranche als aanjager van de werkgelegenheid*. Lijnden: ABU.
- Goudswaard, A. & Koene, B. (2009). Temporary workagencies and the professionalization of flexible staffing in client organizations. TNO Quality of Life / Rotterdam School of Management. *Presentation Eurociett - Flexwork-research Conference, Brussels, November 26-27, 2009*. Zie ook: [http://www.flexworkresearch.org/uploaded\\_files/regular/FLWR\\_Goudswaard\\_Koene.pdf](http://www.flexworkresearch.org/uploaded_files/regular/FLWR_Goudswaard_Koene.pdf)
- HanzeConnect (2011). *Marketingplan HanzeConnect (LLL) 2011-2012*. Interne publicatie.
- Hanzehogeschool Groningen (2009). *Koers op kwaliteit; Strategisch Plan 2010-2015*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Hanzehogeschool Groningen, NHL Hogeschool, Stenden Hogeschool & Hogeschool Van Hall Larenstein (2010). *Scholen voor ambities; sectorplan hbo Noord-Nederland 2010-2015*. Amsterdam: Boer&Croon.
- Hanzehogeschool Groningen (2011). *Jaarverslag 2010*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- TNO/CBS (2010). *Alle Hens aan Dek; niet-werkenden in beeld gebracht*. Hoofddorp / Heerlen: TNO Kwaliteit van Leven / Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Tweede Kamer (2011). *Handelingen II 2010/11*, 103, p. 76.
- Van Lieshout, H., Vlogman, H., Boeve, A. & Kamphuis, P. (2007). *Arbeidsmarkt-makelaars*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Vermeulen, H. & Warmerdam, J. (2010). *Opleidingsmonitor Flexbranche*. Nijmegen: ITS Radboud Universiteit Nijmegen.
- Wilhagen, T. (2003). *De overgankelijke arbeidsmarkt en het (on)vergankelijke sociaal recht*. [Oratie]. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Wilhagen, T. (2010). *Over de arbeidsmarkt gesproken; voorstellen voor vernieuwing en verandering*. Tilburg: Celsus juridische uitgeverij.

### Internetbronnen

*alle geraadpleegd ultimo oktober 2011*

<http://www.flexservice.com/?p=41202>

<http://www.inholland.nl/over+inholland/toekomst/baanperspectief/>

<http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/breda/studenten/>

<http://www.werkenbijlsg.nl/business-model>